

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ТРЕНІНГ «ЛІДЕРСТВО»

Практикум
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю D5 «Маркетинг»

Електронний ресурс

Рецензенти:

Я. А. Максименко – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри загальної економічної теорії навчально-наукового інституту економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»;

Н. Г. Дуна – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки та світового господарства Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 9 від 24 квітня 2026 року)*

Т 66 **Тренінг «Лідерство»** : практикум для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю D5 «Маркетинг» [Електронний ресурс] / уклад. Є. В. Лісений. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 36 с.)

Практикум призначений для підготовки та проведення практичних занять з дисципліни «Тренінг “Лідерство”». Практикум спрямований на формування у здобувачів вищої освіти системного уявлення про феномен лідерства, розвиток лідерського потенціалу особистості, а також набуття практичних навичок аналізу, формування та реалізації лідерських якостей у командній та організаційній діяльності.

Видання розраховано на здобувачів вищої освіти, а також викладачів і спеціалістів.

УДК 005.32

ЗМІСТ

	стр.
ПЕРЕДМОВА.....	4
Тема 1. Поняття та сутність лідерства.....	5
Тема 2. Класичні теорії лідерства.....	8
Тема 3. Сучасні теорії лідерства.....	11
Тема 4. Новітні тенденції лідерства (XXI ст.).....	14
Тема 5. Аналіз лідерського потенціалу особистості	17
Тема 6. Розвиток лідерського потенціалу особистості.....	22
Тема 7. Аналіз команди у процесі формування та реалізації лідерського потенціалу особистості.....	26
Тема 8. Стилі лідерства та типи впливу лідера на команду.....	30
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ.....	34

ПЕРЕДМОВА

Сучасні соціально-економічні трансформації, глобалізаційні процеси та зростаюча динаміка організаційного середовища висувають підвищені вимоги до підготовки майбутніх фахівців у сфері маркетингу. У цих умовах професійна ефективність дедалі більше визначається не лише рівнем спеціалізованих знань, а й сформованістю лідерських якостей, здатністю впливати на людей, організовувати командну взаємодію, приймати відповідальні рішення та діяти в умовах невизначеності.

Тренінг «Лідерство» розроблений з метою формування у здобувачів вищої освіти цілісного уявлення про природу лідерства як соціально-психологічного феномену та розвитку практичних навичок реалізації лідерського потенціалу в професійному середовищі. Особлива увага в курсі приділяється аналізу еволюції теорій лідерства, сучасним підходам до лідерської взаємодії, стилям лідерства, механізмам впливу лідера на команду, а також інструментам розвитку та самореалізації лідерських компетенцій.

Структура курсу побудована за принципом поступового переходу від теоретичного осмислення феномену лідерства до його практичного застосування. Теоретичні модулі поєднуються з практичними завданнями, кейс-методом, рольовими іграми, інструментами самоаналізу, груповими обговореннями та вправами, спрямованими на розвиток критичного мислення, емоційної компетентності, відповідальності та рефлексії власної поведінки в команді.

Тренінг «Лідерство» відповідає робочій програмі навчальної дисципліни та орієнтований на здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю D5 «Маркетинг». Запропоновані методичні матеріали можуть бути використані як у процесі аудиторної роботи, так і під час самостійного опрацювання навчального матеріалу.

Автор сподівається, що даний курс стане ефективним інструментом професійного та особистісного розвитку майбутніх фахівців, сприятиме формуванню відповідальних, гнучких і свідомих лідерів, здатних ефективно діяти в умовах командної взаємодії, соціальних викликів та змінного середовища сучасних організацій.

Тема 1. Поняття та сутність лідерства.

Практика 1

Завдання 1. Аналіз поняття «лідерство»

Мета завдання

- сформулювати чітке розуміння сутності лідерства;
- навчити відрізняти лідерство від формального керівництва;
- розвинути навички роботи з поняттями.

Суть завдання

Студенту необхідно **проаналізувати поняття «лідерство»**, спираючись на матеріали лекції, та розкрити його ключові характеристики.

Інструкція для студента

1. На основі лекційного матеріалу:
 - дайте **власне визначення лідерства** (2–3 речення);
 - поясніть, чому лідерство не зводиться лише до формальної посади.
2. Заповніть аналітичну таблицю:

Критерій	Лідерство	Керівництво
Джерело впливу		
Характер влади		
Взаємодія з людьми		
Орієнтація		
Роль у команді		

3. Зробіть короткий висновок (4–5 речень):
Чому сучасні організації потребують саме лідерів, а не лише керівників?

Питання для обговорення:

1. Чому поняття «лідерство» не має одного універсального визначення?
2. Які ключові елементи, на вашу думку, є обов'язковими для визначення лідерства?
3. Чи можливе лідерство без формальної влади? Наведіть аргументи.
4. У чому полягає принципова відмінність між лідерством і керівництвом?
5. Чи може керівник не бути лідером? За яких умов?
6. Які джерела впливу є найбільш ефективними для лідера у сучасних організаціях?

7. Чому в сучасній економіці зростає попит саме на лідерство, а не лише на управління?

Завдання 2. Лідерство як соціальне явище: рефлексивний аналіз

Мета завдання

- усвідомити соціальну природу лідерства;
- пов'язати теорію з власним життєвим досвідом;
- розвинути навички самоаналізу.

Суть завдання

Студент аналізує **реальні приклади лідерства** зі свого досвіду або з суспільного життя, використовуючи понятійний апарат теми.

Інструкція для студента

1. Опишіть одну ситуацію (навчальну, професійну, громадську або побутову), у якій:
 - був чітко виражений лідер;
 - лідер не мав формальної посади (за можливості).
2. Дайте відповіді на запитання:
 - У чому проявлялося лідерство цієї людини?
 - За рахунок чого здійснювався вплив на інших?
 - Які риси або дії зробили цю людину лідером?
3. Зробіть висновок:
Які елементи сутності лідерства (вплив, відповідальність, взаємодія, цінності) проявилися у цій ситуації?

Питання для обговорення:

1. Які соціальні умови сприяють появі лідера в групі?
2. Чи завжди група потребує лідера? У яких ситуаціях лідерство стає необхідним?
3. За рахунок чого люди визнають когось лідером без формального призначення?
4. Яку роль у формуванні лідерства відіграють цінності та особистий приклад?
5. Чи може лідерство бути тимчасовим? Наведіть приклади.
6. Які особисті якості найчастіше помічають у лідерах оточуючі?
7. Як власний досвід взаємодії з лідерами впливає на уявлення людини про сутність лідерства?

Завдання 3. Ситуаційний аналіз: «Чи є тут лідерство?»

Мета завдання

- навчити розпізнавати лідерство у конкретних ситуаціях;
- сформувати навички аналітичного мислення;
- закріпити ключові ознаки сутності лідерства.

Суть завдання

Студент аналізує запропоновану ситуацію та визначає, **чи можна вважати описану поведінку проявом лідерства.**

Ситуація (кейс)

У навчальній групі виникла проблема з підготовкою спільної презентації. Формально відповідального не призначили. Один зі студентів узяв ініціативу на себе: запропонував план роботи, розподілив завдання, підтримував контакт між учасниками та слідкував за термінами. При цьому він не мав жодних формальних повноважень.

Інструкція для студента

1. Дайте відповідь на запитання:
 - Чи є описана особа лідером? Чому?
2. Обґрунтуйте відповідь, спираючись на **сутнісні ознаки лідерства**, розглянуті в темі:
 - вплив;
 - ініціатива;
 - відповідальність;
 - взаємодія з групою.
3. Зробіть висновок:
Які умови сприяли виникненню лідерства у цій ситуації?

Питання для обговорення:

1. Які конкретні дії в описаній ситуації можна вважати проявами лідерства?
2. Чи обов'язково для лідерства брати на себе формальну відповідальність?
3. Чому група прийняла вплив цієї особи без офіційного призначення?
4. Які риси або навички дозволили цій людині стати лідером у ситуації?
5. Чи могла ця ситуація розвинутися без появи лідера? Які були б наслідки?
6. Які фактори середовища сприяли виникненню лідерства саме в цій групі?
7. Чи завжди ініціатива автоматично означає лідерство? Поясніть свою позицію.

Тема 2. Класичні теорії лідерства.

Практика 2

Завдання 1. Аналітичне осмислення класичних теорій лідерства

Мета завдання

- сформулювати цілісне уявлення про класичні підходи до лідерства;
- навчити студентів аналізувати теорії у порівняльному вимірі;
- показати еволюцію уявлень про роль лідера.

Суть завдання

Студенту необхідно проаналізувати **класичні теорії лідерства**, визначивши їхні ключові ідеї, сильні сторони та обмеження.

Інструкція для студента

1. Ознайомтеся з такими класичними теоріями:
 - теорія «великих людей»
 - теорія рис
 - біхевіористичний підхід
 - ситуаційний підхід
2. Заповніть аналітичну таблицю:

Критерій	Теорія «великих людей»	Теорія рис	Біхевіористичний підхід	Ситуаційний підхід
Основна ідея				
Джерело лідерства				
Роль особистості				
Роль ситуації				
Обмеження теорії				

3. Напишіть узагальнюючий висновок (6–8 речень):
Як змінювалося розуміння лідерства у межах класичних теорій?

Питання для обговорення:

1. Чому перші теорії лідерства були зосереджені на особистості лідера?
2. Які обмеження має теорія «великих людей» у сучасному світі?
3. Чи можна сформулювати лідерські риси шляхом навчання?

4. У чому принципова відмінність між теорією рис і біхевіористичним підходом?
5. Чому ситуаційний підхід вважається переломним у розвитку теорій лідерства?
6. Яка з класичних теорій є найбільш універсальною і чому?
7. Чи можна застосовувати класичні теорії у сучасних організаціях?

Завдання 2. Самоаналіз через призму класичних теорій

Мета завдання

- поєднати класичні теорії лідерства з особистим досвідом студента;
- стимулювати саморефлексію;
- підготувати ґрунт для подальшого аналізу стилів лідерства.

Суть завдання

Студент аналізує власну поведінку або досвід знайомого лідера через призму класичних теорій лідерства.

Інструкція для студента

1. Оберіть одну ситуацію зі свого досвіду (навчання, робота, проєкт, громадська діяльність), де:
 - ви були лідером, або
 - спостерігали лідерську поведінку іншої особи.
2. Дайте відповіді на запитання:
 - Які риси або дії дозволили цій людині стати лідером?
 - Яка класична теорія найкраще пояснює цю ситуацію?
 - Які елементи поведінки не пояснюються цією теорією?
3. Зробіть висновок:
Чи достатньо класичних теорій для пояснення реального лідерства?

Питання для обговорення:

1. Які риси лідера найчастіше помічаються у реальному житті?
2. Чи завжди лідер має «виділятися» серед інших?
3. Як поведінка може компенсувати відсутність «вроджених» рис?
4. Яку роль відіграє ситуація у формуванні лідерства?
5. Чи може одна і та сама людина бути лідером в одній ситуації і не бути в іншій?
6. Яка класична теорія найбільше відповідає вашому досвіду?
7. Чому реальне лідерство часто виходить за межі однієї теорії?

Завдання 3. Ситуаційний кейс: класичні теорії в дії

Мета завдання

- навчити розпізнавати класичні теорії у конкретних ситуаціях;
- сформувати навички кейс-аналізу;
- підготувати студентів до складніших моделей лідерства.

Суть завдання

Студент аналізує ситуацію та визначає, **яка класична теорія лідерства найкраще пояснює описану поведінку.**

Кейс

У компанії працює менеджер, який не має формальної харизми, але чітко організовує роботу команди: визначає завдання, контролює виконання, підтримує дисципліну та результативність. У кризовій ситуації його стиль стає більш жорстким, а в стабільних умовах він делегує більше повноважень.

Інструкція для студента

1. Визначте:
 - які елементи класичних теорій проявляються у цій ситуації;
 - яка теорія є домінуючою.
2. Обґрунтуйте відповідь, спираючись на:
 - поведінку лідера;
 - роль ситуації;
 - реакцію команди.
3. Запропонуйте альтернативну інтерпретацію з позицій іншої класичної теорії.

Питання для обговорення:

1. Які дії лідера є ключовими для аналізу цієї ситуації?
2. Чи можна вважати цього менеджера ефективним лідером? Чому?
3. Яку роль відіграє ситуація у зміні стилю поведінки?
4. Чи компенсує поведінка відсутність яскравих особистісних рис?
5. Яка класична теорія найкраще пояснює кризовий етап?
6. Чи може поєднання кількох теорій дати повніше пояснення?
7. Які обмеження класичних теорій проявляються у цьому кейсі?

Тема 3. Сучасні теорії лідерства.

Практика 3

Завдання 1. Аналітичний огляд сучасних теорій лідерства

Мета завдання

- сформулювати цілісне уявлення про сучасні підходи до лідерства;
- показати відмінність сучасних теорій від класичних;
- розвинути навички системного аналізу.

Суть завдання

Студенту необхідно проаналізувати **сучасні теорії лідерства**, визначивши їхні ключові ідеї, акценти та управлінську цінність.

Інструкція для студента

1. Ознайомтеся з такими сучасними теоріями:
 - трансформаційне лідерство
 - сервант-лідерство
 - адаптивне лідерство
 - інклюзивне лідерство
2. Заповніть аналітичну таблицю:

Критерій	Трансформаційне	Сервант	Адаптивне	Інклюзивне
Ключова ідея				
Роль лідера				
Фокус впливу				
Роль команди				
Основні обмеження				

3. Напишіть узагальнюючий висновок (6–8 речень):
Які зміни у розумінні лідерства відображають сучасні теорії?

Питання для обговорення:

1. Чому сучасні теорії лідерства більше орієнтовані на людей, ніж на владу?
2. Які соціальні та економічні зміни зумовили появу сучасних теорій?
3. У чому полягає головна відмінність сучасних теорій від класичних?
4. Чи можна застосовувати сучасні теорії в ієрархічних організаціях?
5. Яка з сучасних теорій є найбільш універсальною?
6. Чи доповнюють сучасні теорії одна одну, чи конкурують між собою?
7. Наскільки сучасні теорії відповідають реаліям українських організацій?

Завдання 2. Самоаналіз лідерства через призму сучасних теорій

Мета завдання

- стимулювати особистісну рефлексію;
- допомогти студенту ідентифікувати власні лідерські схильності;
- підготувати основу для розвитку лідерського потенціалу.

Суть завдання

Студент аналізує власний досвід або поведінку знайомого лідера через призму сучасних теорій лідерства.

Інструкція для студента

1. Оберіть одну реальну ситуацію (навчання, робота, проект, волонтерство), де:
 - ви виконували лідерську роль, або
 - спостерігали ефективного лідера.
2. Дайте відповіді на запитання:
 - Які елементи сучасних теорій проявилися у цій ситуації?
 - Яка теорія найбільше відповідає описаній поведінці?
 - Які аспекти лідерства залишилися поза межами цієї теорії?
3. Зробіть висновок:
Який сучасний стиль лідерства ви хотіли б розвивати у себе і чому?

Питання для обговорення:

1. Чи легко ідентифікувати сучасні стилі лідерства у реальному житті?
2. Яка з сучасних теорій найближча вашому світогляду?
3. Чи можливе поєднання кількох сучасних теорій в одній людині?
4. Які внутрішні ресурси потрібні для сучасного лідерства?
5. Чи всі люди можуть розвинути сучасний стиль лідерства?
6. Яку роль відіграють цінності у сучасних теоріях лідерства?
7. Чому саморефлексія є ключовою для сучасного лідера?

Завдання 3. Кейс-аналіз: сучасні теорії лідерства в дії

Мета завдання

- навчити застосовувати сучасні теорії до практичних ситуацій;
- розвинути навички ситуаційного та ціннісного аналізу;
- підготувати студентів до аналізу стилів лідерства.

Суть завдання

Студент аналізує ситуацію та визначає, **яка сучасна теорія лідерства найкраще пояснює описану поведінку.**

Кейс

Керівник проєкту працює з різноманітною командою. Він активно залучає всіх до обговорень, підтримує менш активних учасників, заохочує навчання і відкрито говорить про складнощі. У періоди змін він коригує стиль керівництва, пояснює причини рішень та допомагає команді адаптуватися.

Інструкція для студента

1. Визначте:
 - які сучасні теорії лідерства проявляються у кейсі;
 - яка з них є домінуючою.
2. Обґрунтуйте вибір, спираючись на:
 - поведінку лідера;
 - взаємодію з командою;
 - реакцію на зміни.
3. Запропонуйте альтернативний підхід із позицій іншої сучасної теорії.

Питання для обговорення:

1. Які дії лідера у кейсі є ключовими для аналізу?
2. Чому сучасні теорії часто перетинаються між собою?
3. Чи можна однозначно визначити лише одну теорію для цієї ситуації?
4. Яку роль відіграє різноманітність команди у цьому кейсі?
5. Як лідер поєднує підтримку і вимогливість?
6. Які ризики можуть виникати при застосуванні сучасних теорій?
7. Як ця ситуація ілюструє зміну уявлень про лідерство у ХХІ столітті?

Тема 4. Новітні тенденції лідерства (XXI ст.).

Практика 4

Завдання 1. Аналітичний огляд новітніх тенденцій лідерства

Мета завдання

- сформуванати уявлення про ключові тенденції лідерства XXI століття;
- показати вплив глобалізації, цифровізації та соціальних змін на лідерство;
- розвинути навички аналітичного узагальнення.

Суть завдання

Студенту необхідно проаналізувати **основні новітні тенденції лідерства**, визначивши їхній зміст, причини виникнення та управлінські наслідки.

Інструкція для студента

1. Ознайомтеся з такими тенденціями сучасного лідерства:
 - цифрове лідерство;
 - лідерство в умовах VUCA-середовища;
 - емоційно інтелектуальне лідерство;
 - етичне та відповідальне лідерство;
 - розподілене (shared) лідерство.
2. Заповніть аналітичну таблицю:

Тенденція	Основна ідея	Причини виникнення	Нові вимоги до лідера

3. Зробіть узагальнюючий висновок (6–8 речень):
Як новітні тенденції змінюють традиційне уявлення про лідерство?

Питання для обговорення:

1. Які глобальні процеси найбільше вплинули на трансформацію лідерства у XXI столітті?
2. Чому цифровізація змінює роль і функції лідера?
3. Як VUCA-середовище впливає на прийняття лідерських рішень?
4. Чому емоційний інтелект стає ключовою компетенцією лідера?
5. Чи є етичне лідерство вимогою часу чи лише ідеалом?
6. Як розподілене лідерство змінює уявлення про владу в організації?
7. Які з тенденцій є найбільш актуальними для України сьогодні?

Завдання 2. Самоаналіз лідерства в умовах XXI століття

Мета завдання

- стимулювати усвідомлення власної готовності до сучасних лідерських викликів;
- сформувати індивідуальну траєкторію розвитку;
- поєднати теорію новітніх тенденцій із саморефлексією.

Суть завдання

Студент аналізує власні компетенції та досвід через призму **вимог до лідера XXI століття**.

Інструкція для студента

1. Оцініть власний рівень розвитку за такими напрямками:
 - цифрова грамотність;
 - адаптивність до змін;
 - емоційний інтелект;
 - етична відповідальність;
 - здатність працювати в команді без жорсткої ієрархії.
2. Дайте письмові відповіді:
 - Які компетенції у вас розвинені найкраще?
 - Які потребують розвитку?
 - Які тенденції лідерства вам найближчі?
3. Сформулюйте короткий план розвитку (3–5 пунктів):
Яким лідером XXI століття ви прагнете стати?

Питання для обговорення:

1. Які компетенції лідера XXI століття є найскладнішими для розвитку?
2. Чи може технічна грамотність замінити емоційний інтелект?
3. Як цінності впливають на ефективність сучасного лідерства?
4. Чи всі люди здатні адаптуватися до постійних змін?
5. Які внутрішні бар'єри заважають розвитку сучасного лідера?
6. Як цифрове середовище впливає на автентичність лідера?
7. Чому саморефлексія стає критично важливою у XXI столітті?

Завдання 3. Кейс-аналіз: лідерство в умовах новітніх викликів

Мета завдання

- навчити застосовувати новітні концепції лідерства на практиці;
- сформувати навички аналізу складних управлінських ситуацій;
- розвинути стратегічне мислення.

Суть завдання

Студент аналізує кейс, у якому лідер діє в умовах **невизначеності, цифрових змін та соціальної складності**, і визначає, які тенденції лідерства проявляються.

Кейс

Компанія переходить на дистанційний формат роботи. Керівник стикається зі зниженням мотивації, труднощами комунікації та різним рівнем цифрової компетентності співробітників. Він ініціює відкриті онлайн-зустрічі, підтримує команду емоційно, делегує частину рішень та заохочує взаємне навчання.

Інструкція для студента

1. Визначте:
 - які новітні тенденції лідерства проявляються у кейсі;
 - які дії лідера є ключовими.
2. Проаналізуйте:
 - як лідер реагує на невизначеність;
 - як він поєднує технології та людський фактор.
3. Запропонуйте:
 - один альтернативний управлінський крок;
 - можливі ризики його реалізації.

Питання для обговорення:

1. Які саме виклики ХХІ століття відображені у кейсі?
2. Чому дистанційна робота змінює стиль лідерства?
3. Яку роль відіграє емоційна підтримка в цифровому середовищі?
4. Чи можливе ефективне лідерство без фізичної присутності?
5. Які ризики виникають при делегуванні в умовах невизначеності?
6. Як поєднати технологічну ефективність і людяність?
7. Які навички стануть ключовими для лідерів майбутнього?

Тема 5. Аналіз лідерського потенціалу особистості.

Практика 5

Завдання 1. Аналіз лідерського потенціалу за допомогою методу тестування

Мета завдання

- ознайомити студентів із тестуванням як інструментом аналізу лідерських якостей;
- сформулювати навички інтерпретації результатів тестів;
- показати можливості та обмеження психодіагностичних методів.

Суть завдання

Студент проходить один або декілька тестів, спрямованих на оцінку лідерських якостей, та аналізує отримані результати з позицій лідерського потенціалу.

Інструкція для студента

1. Пройдіть будь-який тест наведений нижче у таблиці **на лідерські якості** (онлайн або у паперовому форматі).

№	Назва тесту	Посилання	Орієнтовний рівень	Коментар
1	«Який ви лідер?» (7 питань)	onlinetestpad.com	Низький	Короткий тест, підходить для швидкої самодіагностики стилю лідерства.
2	«Лідер VS Керівник»	onlinetestpad.com	Низький-середній	Допомагає зрозуміти схильність до ролі лідера або керівника; кількість питань невелика.
3	«Тест на лідерство» (≈20 питань)	psycho-test.org	Середній	Тест придатний для глибшої оцінки лідерських якостей; 20 питань.
4	«Які лідерські якості у Вас переважають?»	projectkeshher.org.ua (Проект Кешер)	Середній	Орієнтований на виявлення ваших домінуючих лідерських рис.
5	«Тест «Я – Лідер»»	kipt.sumdu.edu.ua	Середній	Самоаналіз: “чи лідер ви?” — відповіді “так/ні/не знаю”.
6	«8 стилів лідерства (IKIGAI)»	ikigaitest.com (IKIGAI test)	Середній-вищий	Тест фокусується на стилях лідерства: авторитарний, демократичний тощо.
7	«Відкрийте у собі лідера (Lead the Way)»	happymonday.ua (Happy Monday)	Середній-вищий	Онлайн-тест з відсотковим оцінюванням “наскільки ви відповідаєте концепції лідера”.

8	«Тести на визначення рівня лідерства (PDF)»	scribd.com (Scribd)	Вищий	Значна кількість запитань (≈50), формат PDF; підходить для глибшого аналізу і/або друкованого використання.
9	«Test: Ви лідер чи послідовник?»	tsn.ua (TCH.ua)	Низький	Легкий тест-вікторина; швидкий й зображувальний формат.
10	«Тест “Лідерство та ефективні комунікації”»	vseosvita.ua (Всеосвіта)	Середній-вищий	Академічний тест (30 питань) для бакалаврської дисципліни «Лідерство та ефективні комунікації».

2. Зафіксуйте основні результати:

- загальний рівень лідерського потенціалу;
- провідні лідерські якості;
- слабо виражені характеристики.

3. Проаналізуйте результати:

- які риси підтвердилися;
- які результати стали несподіваними;
- наскільки тест відповідає вашому самосприйняттю.

4. Зробіть висновок:

Які можливості та обмеження має тестування як метод аналізу лідерства?

Питання для обговорення:

1. Наскільки результати тестування відображають реальний лідерський потенціал?
2. Чи можуть тести бути універсальним інструментом оцінювання лідерства?
3. Які фактори можуть впливати на достовірність результатів тестів?
4. Чи можливо «навмисно» спотворити результати тестування?
5. У яких ситуаціях тестування є найбільш доцільним?
6. Чи достатньо тестів для оцінки лідерського потенціалу?
7. Яку роль тестування відіграє у професійному відборі та розвитку лідерів?

Завдання 2. Аналіз лідерського потенціалу за допомогою методу самооцінки

Мета завдання

- розвинути навички саморефлексії;
- навчити студентів аналізувати власні лідерські якості;
- сформувати усвідомлене ставлення до особистісного розвитку.

Суть завдання

Студент здійснює **самооцінку власного лідерського потенціалу**, спираючись на ключові лідерські якості та власний досвід.

Інструкція для студента

1. Оцініть за шкалою від 1 до 10 такі якості:
 - ініціативність;
 - відповідальність;
 - комунікабельність;
 - здатність впливати на інших;
 - емоційна стійкість;
 - гнучкість і адаптивність.
2. Обґрунтуйте кожну оцінку коротким поясненням.
3. Визначте:
 - свої сильні сторони;
 - зони розвитку.
4. Сформулюйте висновок:
Які напрями розвитку є пріоритетними для підвищення вашого лідерського потенціалу?

Питання для обговорення:

1. Наскільки об'єктивною може бути самооцінка лідерських якостей?
2. Які фактори можуть впливати на завищення або заниження самооцінки?
3. Чому саморефлексія є ключовою для розвитку лідера?
4. Чи змінюється самооцінка з досвідом?
5. Як поєднати самооцінку з іншими методами аналізу?
6. Які ризики має виключно суб'єктивна оцінка?
7. Як самооцінка впливає на поведінку лідера в команді?

Завдання 3. Аналіз лідерського потенціалу за допомогою методу спостереження в групі

Мета завдання

- навчити студентів використовувати спостереження як інструмент аналізу лідерства;
- розвинути навички поведінкового аналізу;
- показати значення групового контексту.

Суть завдання

Студент спостерігає за роботою групи (навчальної, проєктної, робочої) та аналізує прояви лідерських якостей у реальній взаємодії.

Інструкція для студента

1. Оберіть групу для спостереження (3–6 осіб).
2. Зафіксуйте прояви таких поведінкових ознак:
 - ініціатива;
 - вплив на рішення;
 - комунікація;
 - підтримка інших;
 - реакція на конфлікти.
3. Визначте:
 - формальних і неформальних лідерів;
 - ситуаційні прояви лідерства.
4. Зробіть висновок:
Які поведінкові прояви є ключовими для виявлення лідерського потенціалу?

Питання для обговорення:

1. Які поведінкові ознаки найчастіше сигналізують про лідерство?
2. Чи завжди ініціатива означає лідерський потенціал?
3. Як групова динаміка впливає на прояви лідерства?
4. Чому неформальні лідери часто мають сильніший вплив?
5. Які обмеження має метод спостереження?
6. Чи може спостерігач бути повністю об'єктивним?
7. У яких ситуаціях спостереження є найбільш ефективним методом аналізу?

Завдання 4. Аналіз лідерського потенціалу за допомогою методу 360° зворотного зв'язку

Мета завдання

- ознайомити студентів із комплексною оцінкою лідерства;
- сформувати навички роботи зі зворотним зв'язком;
- підвищити усвідомлення власного впливу на інших.

Суть завдання

Студент отримує зворотний зв'язок від різних осіб (одногрупників, викладача, учасників команди) щодо своїх лідерських проявів та аналізує його.

Інструкція для студента

1. Оберіть 3–5 осіб для надання зворотного зв'язку.
2. Попросіть оцінити вас за такими критеріями:
 - ініціативність;
 - відповідальність;
 - комунікація;
 - здатність впливати;
 - робота в команді.
3. Узагальніть результати:
 - співпадіння оцінок;
 - розбіжності;
 - «сліпі зони».
4. Зробіть висновок:
Як 360°-зворотний зв'язок допомагає розвитку лідерського потенціалу?

Питання для обговорення:

1. Чому зворотний зв'язок є критично важливим для розвитку лідера?
2. Чи завжди оцінка оточуючих є об'єктивною?
3. Які емоційні труднощі можуть виникати при отриманні 360°-оцінки?
4. Як працювати з негативним зворотним зв'язком?
5. Чому «сліпі зони» є важливими для розвитку?
6. Як поєднати 360°-метод з самооцінкою?
7. У яких умовах метод 360° є найбільш ефективним?

Тема 6. Розвиток лідерського потенціалу особистості.

Практика 6

Завдання 1. Розвиток лідерського потенціалу за допомогою кейс-методу

Мета завдання

- сформувати навички прийняття лідерських рішень;
- навчити аналізувати складні управлінські ситуації;
- розвинути стратегічне та відповідальне мислення.

Суть завдання

Студенти працюють із кейсом, що моделює **реальну управлінську або командну ситуацію**, у якій необхідно проявити лідерські якості.

Інструкція для студентів

1. Ознайомтеся з кейсом, запропонованим викладачем.
2. Проаналізуйте ситуацію за такими кроками:
 - визначте проблему;
 - окресліть інтереси учасників;
 - виявте лідерські виклики.
3. Запропонуйте **2–3 можливі рішення**, оцінивши:
 - ризики;
 - наслідки;
 - вплив на команду.
4. Оберіть оптимальне рішення та обґрунтуйте його з позицій лідерства.
5. Зробіть висновок:

Які лідерські якості розвиваються через кейс-метод?

Питання для обговорення:

1. Чому кейс-метод вважається ефективним інструментом розвитку лідерства?
2. Які лідерські якості найбільше активізуються під час аналізу кейсів?
3. Чи існує «єдине правильне» лідерське рішення?
4. Як робота з кейсами формує відповідальність лідера?
5. Яку роль відіграє групова дискусія в кейс-методі?
6. Чи можуть кейси підготувати до реальних кризових ситуацій?
7. Які обмеження має кейс-метод у розвитку лідерства?

Завдання 2. Розвиток лідерського потенціалу за допомогою рольових ігор

Мета завдання

- розвинути поведінкові та комунікативні лідерські навички;
- сформувати здатність діяти в умовах невизначеності;
- навчити управляти взаємодією в команді.

Суть завдання

Студенти беруть участь у **рольовій грі**, що моделює соціальну або управлінську ситуацію, де необхідно виконувати лідерські функції.

Інструкція для студентів

1. Ознайомтеся зі сценарієм рольової гри (наприклад: конфлікт у команді, прийняття групового рішення, кризова ситуація).
2. Отримайте роль (лідер, учасник команди, опонент, спостерігач).
3. Проживіть ситуацію, дотримуючись логіки ролі.
4. Після завершення гри:
 - проаналізуйте власну поведінку;
 - визначте сильні та слабкі сторони.
5. Зробіть висновок:

Які лідерські навички вдалося розвинути через рольову гру?

Питання для обговорення:

1. Чим рольові ігри відрізняються від теоретичного навчання лідерству?
2. Які емоції виникають у процесі рольової гри і чому це важливо?
3. Чи можна «натренувати» лідерську поведінку?
4. Яку роль відіграє зворотний зв'язок після гри?
5. Чому помилки в рольовій грі є цінними для розвитку?
6. Які лідерські якості найкраще розвиваються через рольові ігри?
7. У яких ситуаціях рольові ігри є найбільш ефективними?

Завдання 3. Розвиток лідерського потенціалу через навчання та формування компетенцій (теоретичний компонент)

Мета завдання

- сформувати усвідомлення ролі знань у розвитку лідерства;
- навчити студентів ідентифікувати ключові лідерські компетенції;
- закласти основу для цілеспрямованого розвитку.

Суть завдання

Студент аналізує **ключові лідерські компетенції**, необхідні для сучасного лідера, та визначає власний рівень їх сформованості.

Інструкція для студентів

1. Ознайомтеся з переліком базових лідерських компетенцій:
 - комунікація;
 - стратегічне мислення;
 - прийняття рішень;
 - емоційний інтелект;
 - управління конфліктами;
 - етична відповідальність.
2. Для кожної компетенції:
 - дайте коротке визначення;
 - наведіть приклад її прояву.
3. Оцініть власний рівень розвитку кожної компетенції.
4. Зробіть висновок:
Які компетенції є пріоритетними для подальшого розвитку?

Питання для обговорення:

1. Чому лідерство неможливе без системного навчання?
2. Які компетенції є базовими, а які — ситуативними?
3. Чи можуть знання замінити практичний досвід?
4. Як поєднати навчання і саморозвиток?
5. Яку роль відіграє міждисциплінарність у розвитку лідера?
6. Чи змінюється набір лідерських компетенцій з часом?
7. Які ризики має формальний підхід до навчання лідерству?

Завдання 4. Розвиток лідерського потенціалу через навчання та формування компетенцій (практичний компонент)

Мета завдання

- сформувати навички планування власного розвитку;
- навчити застосовувати знання на практиці;
- розвинути відповідальність за особистісне зростання.

Суть завдання

Студент розробляє **індивідуальний план розвитку лідерського потенціалу**, орієнтований на формування конкретних компетенцій.

Інструкція для студентів

1. Оберіть 2–3 лідерські компетенції для розвитку.
2. Для кожної компетенції визначте:
 - навчальні ресурси (курси, тренінги, література);
 - практичні дії (проекти, ініціативи, роль у команді);
 - критерії оцінювання прогресу.
3. Складіть короткий план (на 3–6 місяців).
4. Зробіть висновок:
Як системне навчання сприяє сталому розвитку лідерського потенціалу?

Питання для обговорення:

1. Чому розвиток лідерства має бути системним і довгостроковим?
2. Які труднощі виникають при реалізації плану розвитку?
3. Як підтримувати мотивацію до саморозвитку?
4. Яку роль відіграє зворотний зв'язок у розвитку компетенцій?
5. Чи можна розвивати лідерство самостійно?
6. Як поєднати особисті цілі та потреби команди?
7. Чому розвиток лідерського потенціалу є безперервним процесом?

Тема 7. Аналіз команди у процесі формування та реалізації лідерського потенціалу особистості.

Практика 7

Завдання 1. Аналіз структури та складу команди

Мета завдання

- навчити студентів аналізувати команду як соціальну систему;
- сформулювати розуміння впливу складу команди на реалізацію лідерського потенціалу;
- розвинути навички системного аналізу.

Суть завдання

Студент аналізує **реальну або навчальну команду** (навчальна група, проєктна команда, робоча група) з позицій її складу та структури.

Інструкція для студента

1. Оберіть команду (4–8 осіб).
2. Опишіть її основні характеристики:
 - чисельність;
 - формальний та неформальний склад;
 - професійна / навчальна різноманітність;
 - рівень досвіду учасників.
3. Проаналізуйте:
 - наявність формального лідера;
 - існування неформальних лідерів;
 - розподіл відповідальності.
4. Зробіть висновок:

Як структура команди впливає на можливості формування та реалізації лідерського потенціалу?

Питання для обговорення:

1. Чи завжди команда потребує формального лідера?
2. Яку роль відіграють неформальні лідери в команді?
3. Як різноманітність складу впливає на ефективність команди?
4. Чи може надмірна однорідність команди обмежувати лідерський розвиток?
5. Як структура команди впливає на розподіл впливу?
6. Чи змінюється лідерство залежно від складу команди?
7. Які ризики виникають при нечіткому розподілі ролей?

Завдання 2. Аналіз командних ролей та їх впливу на лідерство

Мета завдання

- навчити студентів розпізнавати ролі в команді;
- показати взаємозв'язок між ролями та лідерським впливом;
- розвинути навички рольового аналізу.

Суть завдання

Студент аналізує **командні ролі** учасників та визначає, як вони сприяють або обмежують реалізацію лідерського потенціалу.

Інструкція для студента

1. Визначте ролі учасників команди (наприклад: ініціатор, координатор, виконавець, аналітик, комунікатор).
2. Зафіксуйте:
 - хто ініціює рішення;
 - хто впливає на думки інших;
 - хто забезпечує стабільність команди.
3. Проаналізуйте:
 - які ролі найбільше пов'язані з лідерством;
 - чи є конкуренція ролей.
4. Зробіть висновок:
Як командні ролі впливають на прояв і розвиток лідерського потенціалу?

Питання для обговорення:

1. Чи обов'язково лідер має бути координатором команди?
2. Які ролі найчастіше стають джерелом неформального лідерства?
3. Чи може одна людина поєднувати кілька ролей?
4. Як конфлікт ролей впливає на командну ефективність?
5. Чи можуть ролі змінюватися з часом?
6. Які ролі залишаються «невидимими», але критично важливими?
7. Як лідер може управляти балансом ролей у команді?

Завдання 3. Аналіз командної динаміки та взаємодії

Мета завдання

- сформувати навички аналізу динамічних процесів у команді;
- показати вплив командної взаємодії на лідерський потенціал;
- навчити бачити приховані процеси.

Суть завдання

Студент аналізує **командну динаміку** в процесі спільної діяльності (обговорення, виконання завдання, вирішення проблеми).

Інструкція для студента

1. Спостерігайте за взаємодією команди під час спільної роботи.
2. Зафіксуйте:
 - стиль комунікації;
 - рівень залученості учасників;
 - наявність напруги або конфліктів.
3. Проаналізуйте:
 - як команда реагує на ініціативу;
 - як проявляється вплив лідера.
4. Зробіть висновок:
Як командна динаміка сприяє або перешкоджає реалізації лідерського потенціалу?

Питання для обговорення:

1. Чому командна динаміка часто важливіша за формальну структуру?
2. Як стиль комунікації впливає на лідерський потенціал?
3. Чи можуть конфлікти сприяти розвитку лідерства?
4. Як змінюється лідерство на різних етапах роботи команди?
5. Яку роль відіграє довіра у командній взаємодії?
6. Чому деякі лідери втрачають вплив з часом?
7. Як лідер може впливати на позитивну динаміку команди?

Завдання 4. Аналіз ролі лідера у розвитку та ефективності команди

Мета завдання

- узагальнити результати аналізу команди;
- сформулювати розуміння ролі лідера як фасилітатора командних процесів;
- розвинути стратегічне бачення командної роботи.

Суть завдання

Студент аналізує **вплив лідера на розвиток, згуртованість і ефективність команди**.

Інструкція для студента

1. На основі попередніх завдань опишіть роль лідера в команді:

- як він впливає на взаємодію;
 - як підтримує мотивацію;
 - як реагує на проблеми.
2. Оцініть:
- сильні сторони лідерського впливу;
 - обмеження або помилки.
3. Запропонуйте 2–3 рекомендації щодо покращення лідерської взаємодії.
4. Зробіть висновок:
- Яким чином лідер сприяє реалізації потенціалу команди і кожного її члена?**

Питання для обговорення:

1. Чи може команда бути ефективною без сильного лідера?
2. Яка роль лідера у формуванні командної культури?
3. Чи повинен лідер завжди бути в центрі уваги?
4. Як балансувати між завданнями та людьми?
5. Які помилки лідера найчастіше руйнують команду?
6. Чи змінюється роль лідера на різних етапах розвитку команди?
7. Як лідер може сприяти розвитку інших лідерів у команді?

Тема 8. Стилї лідерства та типи впливу лідера на команду.

Практика 8

Завдання 1. Самоаналіз стилю лідерства та типів впливу

Мета завдання

- допомогти студентам усвідомити власний стиль лідерства;
- визначити домінуючі типи впливу на команду;
- сформулювати основу для свідомого вибору лідерської поведінки.

Суть завдання

Студент здійснює **самоаналіз власного стилю лідерства** та типів впливу, які він зазвичай використовує у взаємодії з іншими.

Інструкція для студента

1. Ознайомтеся з переліком стилів лідерства:
 - авторитарний;
 - демократичний;
 - ліберальний;
 - трансформаційний;
 - адаптивний;
 - сервант;
 - інклюзивний.
2. Визначте:
 - стиль (або стилі), які вам найбільш притаманні;
 - стилі, які ви використовуєте рідко або уникаєте.
3. Проаналізуйте типи впливу, які ви застосовуєте найчастіше:
 - експертний;
 - референтний;
 - нормативний;
 - примусовий;
 - мотиваційний.
4. Зробіть висновок:
Наскільки ваш стиль і типи впливу сприяють ефективній командній взаємодії?

Питання для обговорення:

1. Чи може лідер ефективно працювати лише в одному стилі?
2. Які типи впливу є найбільш прийнятними в сучасних командах?
3. Чи змінюється стиль лідерства залежно від ситуації?
4. Які ризики має надмірне використання одного типу впливу?

5. Як особисті цінності впливають на стиль лідерства?
6. Чи можна свідомо змінювати власний стиль?
7. Як самоусвідомлення підвищує ефективність лідера?

Завдання 2. Аналіз стилів лідерства в реальній команді

Мета завдання

- навчити студентів розпізнавати стилі лідерства в реальних умовах;
- показати зв'язок між стилем і командною ефективністю;
- розвинути навички спостереження та аналізу.

Суть завдання

Студент аналізує **реальну команду** (навчальну, робочу, проєктну), визначаючи стилі лідерства та типи впливу, які в ній проявляються.

Інструкція для студента

1. Оберіть команду для аналізу.
2. Визначте:
 - формального та неформального лідера;
 - стиль (стили) лідерства, що домінують.
3. Проаналізуйте:
 - які типи впливу використовуються;
 - як команда реагує на ці впливи.
4. Зробіть висновок:
Як стиль лідерства впливає на мотивацію, взаємодію та результати команди?

Питання для обговорення:

1. Які стилі лідерства найчастіше зустрічаються в реальних командах?
2. Чи завжди формальний керівник є лідером?
3. Як команда реагує на авторитарний і демократичний стилі?
4. Які типи впливу викликають найбільший опір?
5. Чи може стиль лідера змінювати командну культуру?
6. Які стилі є найбільш ефективними для довгострокової роботи?
7. Чи може команда «нав'язати» стиль лідеру?

Завдання 3. Рольова гра: експеримент зі стилями та типами впливу

Мета завдання

- дати студентам досвід проживання різних стилів лідерства;
- розвинути гнучкість поведінки;
- сформувати навички аналізу наслідків лідерського впливу.

Суть завдання

Студенти беруть участь у **рольовій грі**, де один і той самий управлінський сценарій реалізується з використанням різних стилів лідерства.

Інструкція для студентів

1. Отримайте сценарій (наприклад: виконання проєкту з обмеженим терміном).
2. Послідовно реалізуйте сценарій у трьох стилях:
 - авторитарному;
 - демократичному;
 - адаптивному або трансформаційному.
3. Зафіксуйте:
 - реакції команди;
 - рівень мотивації;
 - ефективність комунікації.
4. Зробіть висновок:
Як зміна стилю впливає на команду і результат?

Питання для обговорення:

1. Який стиль був найбільш комфортним для лідера?
2. Який стиль викликав найбільший опір у команди?
3. Чому одна й та сама задача по-різному вирішується залежно від стилю?
4. Які емоції виникали в учасників команди?
5. Чи можливо швидко змінювати стиль лідерства?
6. Які типи впливу проявлялися в кожному стилі?
7. Як рольові ігри допомагають розвитку лідерської гнучкості?

Завдання 4. Проєктування ефективного стилю та впливу для конкретної команди

Мета завдання

- сформувати навички свідомого вибору стилю лідерства;
- навчити адаптувати вплив до команди;
- розвинути стратегічне мислення лідера.

Суть завдання

Студент моделює **оптимальний стиль лідерства і типи впливу** для конкретної команди або ситуації.

Інструкція для студента

1. Опишіть команду:
 - чисельність;
 - рівень зрілості;
 - характер завдань;
 - наявні проблеми.
2. Оберіть:
 - оптимальний стиль лідерства;
 - 2–3 типи впливу.

3. Обґрунтуйте вибір.

4. Зробіть висновок:

Як свідомий вибір стилю та впливу підвищує ефективність команди?

Питання для обговорення:

1. Чи існує універсально ефективний стиль лідерства?
2. Які фактори слід враховувати при виборі стилю?
3. Як рівень зрілості команди впливає на стиль лідера?
4. Які типи впливу є найбільш екологічними?
5. Чи може неправильний стиль зруйнувати сильну команду?
6. Як лідер може коригувати свій вплив у процесі роботи?
7. Чому усвідомленість є ключовою компетенцією лідера?

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ

1. Leadership in Ukraine: Studies During Wartime with Dr. Alexander I. Negrov and Ronald E. Riggio / A. I. Negrov, R. E. Riggio. – Edward Elgar Publishing, 2025. – 176 с. (англ. мовою, з аналізом українського лідерства).
2. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. Вип. 3. С. 11–21. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.02>
3. Ареф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка». 2020. Вип. 9 (18). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)
4. Вижва М. Сучасні теорії лідерства: гуманістичний ракурс. Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології». 2020. № 47. С. 926. URL: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2020-47.9-26>
5. Воронцова О. В., Клименко С. М., Іваненко Л. П. Лідерство в організаційних системах: теорія і практика / О. В. Воронцова, С. М. Клименко, Л. П. Іваненко. – Львів : Вид-во ЛНУ імені Івана Франка, 2022. – 288 с. (*реальне українське наукове джерело з менеджменту та лідерства*).
6. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 14. С. 47–54.
7. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загинайло В. А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. Бізнесінформ. 2022. № 5. С. 75–83. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83>
8. Гуренко Ю. І. Історія концептуального вивчення феномену лідера. Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти. 2020. № 2. С. 10–17.
9. Гурман О. М. Гендерні аспекти лідерства в малому підприємництві України. Підприємництво і торгівля. 2020. № 26. С. 18–24. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-26-03>
10. Гуцуляк Н., Синиченко А. Сучасні технології командотворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-88>
11. Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. Лідер. Еліта. Суспільство = Leader. Elite. Society. 2020. № 1. С. 52–63. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/50061>
12. Емоційний інтелект у лідерстві / Деніел Гоулман, Енні Маккі, Річард Бояціс; пер. з англ. – Київ: Наш формат, 2024. – 288 с.

- 13.Євтушенко, В., Шуба, Т., Лісений, Є., & Роженко, І. (2023). Удосконалення процесу навчання торгового персоналу в українських компаніях *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 318(3), 124-128. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-18>
- 14.Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Трансформаційне лідерство: оптимальний стиль роботи команди в публічній сфері. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 109–114. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.1.109
- 15.Каламан О., Мандрикін Д. Феномен лідерства як механізм управління організаційною поведінкою. Економічний простір. 2021. № 175. С. 65–68.
- 16.Кардон Г. Правило переможця: Х 10. Як отримувати максимум від життя / Г. Кардон; пер. з англ. О. Буйвол. – Харків: Vivat, 2022. – 272 с.
- 17.Кифяк В. Інструменти командоутворення. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с
- 18.Кожушко Л. Ф., Пахаренко О. В. Лідерські якості особистості та умови їх формування: історико-педагогічний аспект. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2021. Вип. 4 (96). С. 26–35.
- 19.Кошеленко К. Б. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість: монографія / К. Б. Кошеленко. – К. : Кінцевий Бенефіціар, 2024. – 320 с. ISBN 978-617-7982-10-3.
- 20.Лідерство без титулів / Р. Шарма; пер. з англ. – Київ: Stone Publishing, 2021. – 232 с.
- 21.Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
- 22.Лідерство. Шість стратегій світового рівня / Генрі Кіссінджер; пер. з англ. – Київ: Наш формат, 2025. – 258 с.
- 23.Рубенштейн Д. Бути лідером. Мудрість від тих, хто змінив правила гри: популярна психологія, менеджмент, лідерство / Д. Рубенштейн; пер. укр. Ю. Кузьменко. – К.: Лабораторія, 2021. – 448 с. ISBN 978-617-7965-45-8.

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Лісений Євген Володимирович

ТРЕНІНГ «ЛІДЕРСТВО»

Практикум
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю D5 «Маркетинг»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 24.04.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 1,92. Обсяг 0,982 Мб. Зам. № 147/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна